

Digitaler Sonderdruck

Unternehmer

Edition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Mai 2025

Interim-Manager als Game Changer für den Mittelstand

Was externe Restrukturierungs- und
Transformationsexperten leisten können

Der Artikel erschien ursprünglich am 3. April 2025 auf www.unternehmeredition.de

Foto: © FTN-STUDIO – stockadobe.com

Interim-Manager als Game Changer für den Mittelstand

Was externe Restrukturierungs- und Transformationsexperten leisten können

Mittelständische Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen – ob bei Restrukturierungen, Transformationen oder M&A-Prozessen. Solche Veränderungen sind komplex, erfordern fundiertes Fachwissen, strategische Weitsicht und starke Nerven im Umgang mit Banken, Investoren und anderen Stakeholdern. Gerade in solchen Phasen kann ein externer Interim-Manager den entscheidenden Unterschied machen. von **MICHAEL HENGSTMANN**



ZUR PERSON

Michael Hengstmann ist Gründer, Partner und Geschäftsführer von Executive Interim Partners (EIP), einem führenden Anbieter von Interim-Management Dienstleistungen im C-Level Segment mit Fokus auf Unternehmen in Sonder-situationen wie Restrukturierungen, Transformationen oder M&A-Prozessen. In seiner aktuellen Position war und ist Michael Hengstmann bei verschiedenen mittelständischen Unternehmen und Tochterunternehmen von Konzernen im In- und Ausland als interimistischer Vorstand und Geschäftsführer aktiv, unter anderem als Chief Restructuring Officer (CRO) bei der Mitteldeutschen Flughafen AG. Weiterhin verfügt er durch Stationen, unter anderem bei der Private-Equity-Gesellschaft One Equity Partners, über umfangreiche Erfahrung und Expertise in den Bereichen M&A und Post Merger Integration.

www.executive-interim-partners.de

Mit dem Interim-Manager kommen nicht nur frische Perspektiven in den Prozess, sondern auch in der Praxis bewährte Methoden, um Restrukturierungen erfolgreich zu managen, Transformationsprozesse effizient umzusetzen und M&A-Deals professionell zu begleiten.

Interne Lösungsansätze stoßen bei Restrukturierungen schnell an ihre Grenzen – besonders, wenn es an Spezialwissen oder der nötigen Distanz fehlt. Die externen Profis bringen dagegen Erfahrung aus zahlreichen Krisensituationen mit und wissen genau, wie man Liquiditätskrisen in den Griff bekommt, Insolvenzen verhindert und eine nachhaltige Finanzierung sichert. Sie können auf nachweisbare Erfolge verweisen, kennen die ungeschriebenen Regeln der Branche und verstehen, worauf Banken und Investoren Wert legen. Das hilft, typische Fehler zu vermeiden und in kritischen Momenten die richtigen Entscheidungen zu treffen. Externe CROs behalten einen kühlen Kopf, wenn es drauf ankommt, sie kennen die Fallstricke.

Ein weiteres Problem vieler Unternehmen ist, dass Restrukturierungen oft unter enormem Zeitdruck stattfinden. Finanzielle Engpässe, Marktveränderungen oder externe Schocks zwingen Firmen dazu, schnell zu handeln. Hier spielen externe Experten ihre

Stärken aus: Der klare Fokus auf die Lösung der Sondersituation als Projekt jenseits des operativen Tagesgeschäfts durch eine dezidiert interimistische Führungskraft unterstützt die stringente und effiziente Umsetzung mit klaren Zielvorgaben wie Liquiditätsmanagement, EBITDA- oder Cash-Flow-Ziel, Refinanzierungslösung, angestrebte Unternehmensbewertung oder Digitalisierungsgrad. Dazu müssen Prioritäten richtig gesetzt und eine klare Roadmap entwickelt werden. Es geht auch um langfristige Strategien, die das Unternehmen wieder auf einen soliden Wachstumspfad bringen.

Transformation – eine Herausforderung mit Tücken

Die Geschäftsmodelle von gestern funktionieren nicht mehr? Dann ist Transformation angesagt! Doch tiefgreifende Veränderungen stoßen oft auf Widerstand. Mitarbeitende müssen überzeugt, neue Strukturen geschaffen oder Digitalisierungsstrategien sinnvoll integriert werden. Hier kommt ein externer Experte ins Spiel, der mit bewährten Change-Management-Methoden arbeitet und alle Beteiligten auf die Reise mitnimmt. Gerade bei Digitalisierung, Internationalisierung oder strukturellen Anpassungen kann ein externer Transformationsmanager die nötige Führung übernehmen, um das Unter-

nehmen erfolgreich in die Zukunft zu steuern.

Ein häufiger Stolperstein in Transformationsprozessen ist die interne Dynamik. Mitarbeitende und Führungskräfte hängen oft an alten Strukturen und sehen Veränderungen als Bedrohung. Ein erfahrener Transformationsmanager weiß, wie man Ängste abbaut, Widerstände überwindet und die Belegschaft aktiv einbindet. Dabei spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. Es reicht nicht aus, Veränderungen von oben anzuordnen – sie müssen verständlich vermittelt und mit klaren Zielsetzungen verbunden werden. Hier hilft es, dass ein externer Experte nicht nur das Fachwissen, sondern auch die neutrale Außensicht mitbringt, um das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Egal ob Restrukturierung oder Transformation – ein gutes Stakeholder Management ist der ausschlaggebende Faktor in Sondersituationen. Die extrem belastende Phase für das Unternehmen verlangt Aufmerksamkeit für alle Beteiligten, ob Banken, Management, Personal, Gewerkschaften oder Politik. Das funktioniert nur mit Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, emotionaler Intelligenz und besonders hoher Stressresistenz.

Struktureller Wandel durch M&A – mehr als nur ein Deal

Es gibt Transformationsprozesse, bei denen eine Akquisition oder ein Merger eine gute Lösung ist. Ebenso wie am Ende einer Restrukturierung vielleicht ein Verkauf steht, der dem Unternehmen den Fortbestand und den Erhalt der Arbeitsplätze oder des Standortes sichert. Dazu braucht es Feingefühl für die Ziele des Unternehmens und eine gute Marktkennntnis. Wenn der Verkaufsprozess reibungslos abläuft, ist es für alle Beteiligten besser. Und auch nach einer Übernahme ist der externe Interim-Manager und sein Know-how gefragt: Er unterstützt bei der Integration und sorgt dafür, dass aus zwei Unternehmen eine schlagkräftige Einheit wird.

Ob Unternehmensverkauf oder Akquisition – M&A-Prozesse sind hochkomplex und verlangen Fingerspitzengefühl. Externe Interim-Manager helfen, die sogenannte Exit-Readiness herzustellen, sprich: das Unternehmen so vorzuberei-

ten, dass es für Investoren attraktiv ist. Externe Interim-Manager mit M&A-Erfahrung begleiten gemeinsam mit Beratern die Due Diligence und führen souverän durch Verkaufsdokumente, Management Präsentationen und Kaufvertragsverhandlungen.

Ein zentraler Aspekt beim M&A-Prozess ist das Stakeholder-Management. Investoren, Käufer und Verkäufer haben oft unterschiedliche Erwartungen, und es erfordert viel Geschick, alle Interessen in Einklang zu bringen. Wer schon oft M&A-Projekte begleitet hat, kennt die Stolpersteine und weiß, wie man Verhandlungen so führt, dass am Ende alle Seiten profitieren. Gerade in der Post-Merger-Integration wird oft unterschätzt, wie wichtig ein strukturierter Prozess ist. Ohne klare Zielvorgaben und Leitlinien kann eine Fusion schnell in Chaos und Ineffizienz enden. Deshalb ist es essenziell, von Anfang an mit einem klaren Integrationsplan zu arbeiten.

Interim-Manager stehen für Fachwissen, Objektivität und ein starkes Netzwerk

Externe Profis bringen nicht nur strategisches und operatives Know-how mit, sondern auch die nötige Distanz zu internen Machtkämpfen und persönlichen Interessen. Der Interim-Manager handelt objektiv und unabhängig – frei von politischen Spielchen, die Zeit im Unterneh-



Ob Unternehmensverkauf oder Akquisition – M&A-Prozesse sind hochkomplex und verlangen Fingerspitzengefühl.

men ist ja von Anfang an befristet. Das schafft Vertrauen bei Banken, Investoren und anderen Stakeholdern. Gerade im Mittelstand und bei Familienunternehmen ist Transparenz ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Restrukturierungen und Transformationsprozesse.

Hinzu kommt: Externe Chief Restructuring Officer (CRO) / Chief Transformation Officer (CTO) verfügen über ein wertvolles Netzwerk aus Banken, Investoren, Anwälten, Unternehmensberatern und IT-Spezialisten. Diese Kontakte können den entscheidenden Vorteil bringen und den gesamten Prozess erheblich beschleunigen. Der Kontakt zu den relevanten Abteilungen für Workout oder notleidende Kredite in den Banken, die Zusammenarbeit mit alternativen Finanzierern wie Private Debt oder Mezzanine, IDW-S6-Gutachter sowie Fachanwälte sind entscheidend. Gerade in Zeiten, in denen Kapitalbeschaffung schwieriger wird und alternative Finanzierungsmodelle immer wichtiger werden, kann ein gutes Netzwerk den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern ausmachen.

Während eines Transformationsprozesses braucht es gute Kontakte zu IT-Spezialisten, Personalberatern oder Executive Coaches. Im M&A-Prozess sind enge Kontakte zu hervorragenden Investmentbanken, Wirtschaftsprüfern, Anwälten, M&A-Beratern und nicht zuletzt strategischen Käufern oder Finanzinvestoren ausschlaggebend.

Fazit: Schneller, effizienter und erfolgreicher

Restrukturierungen, Transformationen und M&A-Transaktionen sind komplex und zeitkritisch. Ein externer Experte kann sich voll und ganz auf die Sondersituation konzentrieren, ohne vom Tagesgeschäft abgelenkt zu werden. Er bringt Tempo in den Prozess, setzt bewährte Methoden ein und arbeitet mit klaren Zielvorgaben. Damit steigert er nicht nur die Erfolgchancen, sondern spart auch wertvolle Zeit und Ressourcen. Kurz gesagt: Wer in schwierigen Zeiten auf einen externen Experten setzt, profitiert von Erfahrung, Fachwissen, einem starken Netzwerk und der Fähigkeit, auch unter Druck die richtigen Entscheidungen zu treffen. ■

redaktion@unternehmeredition.de